

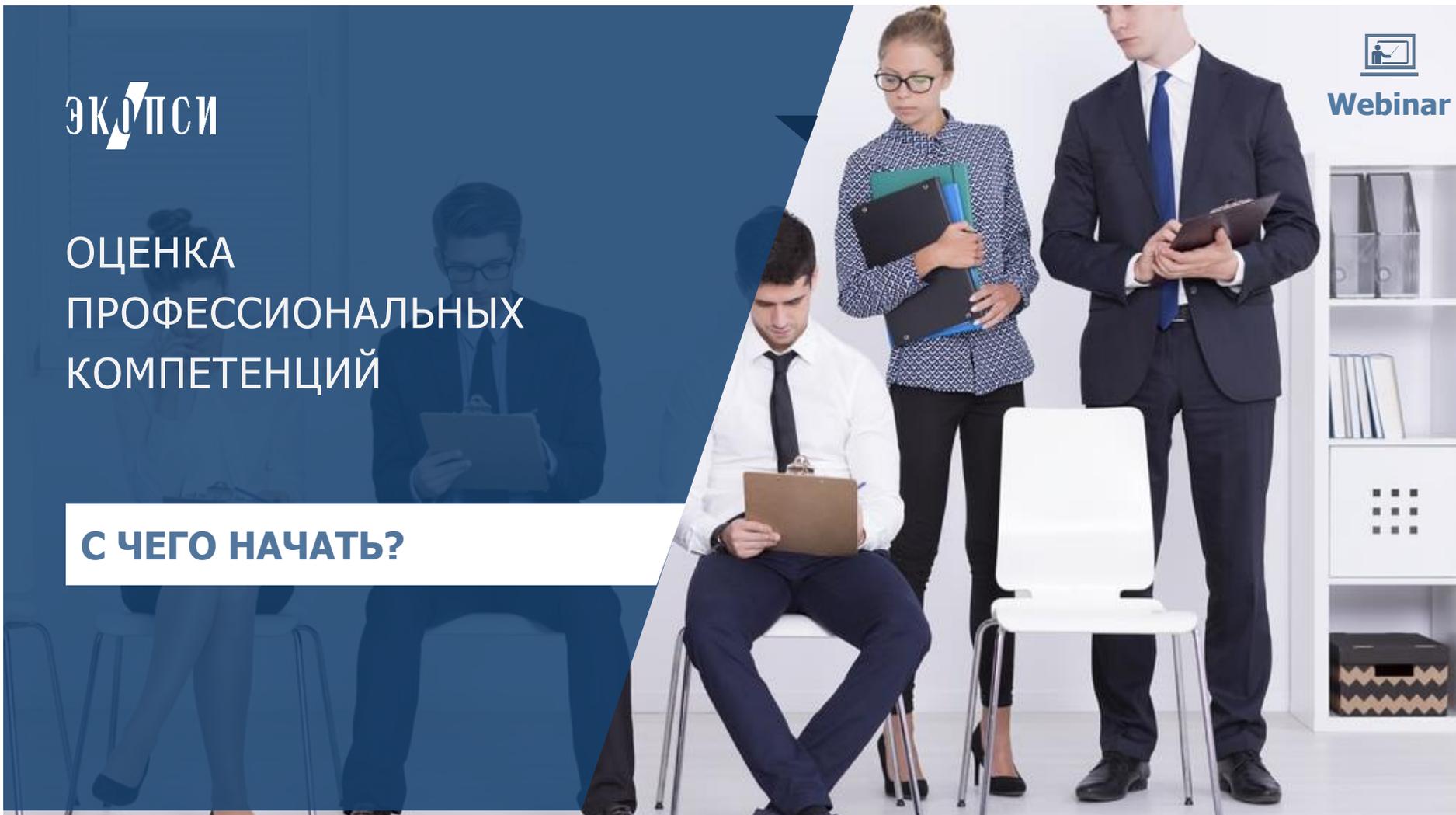
ЭКСПСИ

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

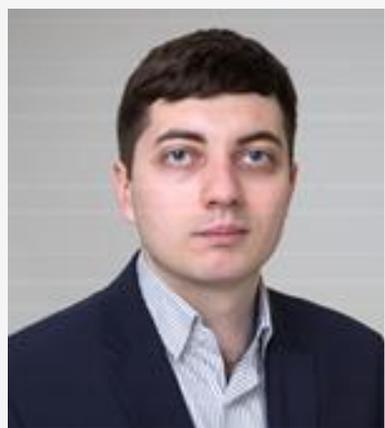
С ЧЕГО НАЧАТЬ?



Webinar



СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ



ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ,

руководитель практики
«управление профессиональным
развитием»

+7 (926) 173-79-05
kuznetsov@ecopsy.ru

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



Как ваш сегодняшний день – ПЯТНИЦА 29.05?

1. Все супер! Как обычно: 10 из 10!
2. 36,6 полет нормальный
3. Бывало и лучше 😊😊😊
4. Давайте скорее начинать, заинтересован в получении полезной информации 🙋🏻
5. Отложил рабочие дела, чтобы посетить вебинар
6. Устал работать дома. Хочу в офис 😊
7. Скорее бы выходные 😊

Голосование



ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00
(по московскому времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему
можно задавать
в общем чате
в течение всего
вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические
вопросы — пишите
в общий чат

1

**КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКИЕ КОНКРЕТНО
КРИТЕРИИ СТОИТ ОЦЕНИВАТЬ?**

2

**КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?**

3

КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?



1

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКИЕ КОНКРЕТНО КРИТЕРИИ СТОИТ ОЦЕНИВАТЬ?

2

КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?

3

КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?



ПРИМЕР

Профессиональные
компетенции

Профессионально-технические компетенции производственного блока			
№	Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание	№	Индикаторы (требования к знаниям и навыкам в конкретной профессиональной области)
ЭЛЕКТРОСТАЛЕПЛАВИЛЬНЫЕ РАБОТЫ			
1	Выплавка стали <i>Технологические процессы выплавки стали. Оборудование для выплавки стали. Внепечная обработка стали. Контроль выполнения расходных коэффициентов. Требования к качеству выпускаемой продукции на этапе выплавки стали.</i>	1	Знание технологического процесса и основных технологических параметров процесса выплавки стали (емкость печи по загружаемому металлолomu, емкость печи по жидкому металлу; расход электроэнергии, кислорода, природного газа, добавочных материалов; температура протекания процесса; параметры работы газокислородного оборудования, параметры работы электрооборудования) в рамках ТИ (технических инструкций) и ПТИ (производственно-технических инструкций)
		2	Знание основного сырья и материалов, используемых в процессе выплавки стали (металлолом, добавочные материалы, феррославы)
		3	Знание устройства и назначения элементов оборудования ДСП (дуговой сталеплавильной печи), УКП (установки ковш-печь) и вспомогательного оборудования, их конструктивных особенностей и принципов работы (электрооборудование, энергооборудование, вспомогательное оборудование)
		4	Знание правил эксплуатации и технического обслуживания ДСП (дуговой сталеплавильной печи), УКП (установки ковш-печь) и вспомогательного оборудования в рамках ТИ и ПТИ
		5	---
2	Непрерывная разливка стали <i>Технологические процессы непрерывной разливки стали. Технологии складирования и отгрузки литой заготовки. Эксплуатация промежуточных ковшей. Контроль выполнения расходных коэффициентов по процессам непрерывной разливки стали.</i>	1	Знание технологических процессов и основных технологических параметров процесса непрерывной разливки стали в рамках технических инструкций (ТИ) и производственно-технических инструкций (ПТИ) (температура металла в сталеразливочном ковше, температура металла в промежуточном ковше, скорость разливки, расходы охлажденной воды на зону вторичного охлаждения, параметры охлаждения воды на кристаллизаторе)
		2	Знание технологии складирования и отгрузки непрерывнолитой заготовки (НЛЗ) в рамках ТИ и ПТИ, в т.ч. принципов маркировки, погрузки, упаковки (включая партии на экспорт), схем погрузки, способов крепления
		3	Знание внутренних требований к качеству выпускаемой продукции на этапе непрерывной разливки стали в рамках ТИ и ПТИ (технические условия (ТУ) на непрерывнолитую заготовку (НЛЗ), виды брака, причины их появления и способы устранения)
		4	Знание правил подготовки и эксплуатации промежуточных ковшей в рамках ТИ и ПТИ
		5	---

ПРИМЕР

Матрицы
навыков

№	УРОВНИ РАЗВИТИЯ НАВЫКА	СВАРКА И НАПЛАВКА	КИСЛОРОДНАЯ И ПЛАЗМЕННАЯ РЕЗКА	ДУГОВАЯ ВОЗДУШНАЯ СТРОЖКА
1. ЗНАНИЕ	Развитие навыка: ограниченное знание. Способность идентифицировать методику или технологию. Имеет общее представление об областях применения методики или технологии.	Подготовка рабочего места и оборудования к работе Визуальный осмотр шва и устранение дефектов		
2. УМЕНИЕ	Развитие навыка: ограниченные знания и умения. Наличие теоретических знаний о методике или технологии. Знает порядок или процедуру их применения. Наличие ограниченного умения в применении методики или технологии.	- простых деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в нижнем положении шва	- в нижнем и вертикальном положении простых деталей и узлов из углеродистой стали	- простой сложности
3. ОПЫТ	Развитие навыка: знание, умение и опыт. Наличие опыта самостоятельного применения методики или технологии. Способность оценить риски применения методики или технологии в разных условиях.	- средней сложности деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в вертикальном положении шва - цветных металлов в нижнем и вертикальном положениях шва - трубопроводов из конструкционных сталей, цветных металлов и сплавов средней сложности, во всех пространственных положениях (кроме потолочного)	- лигированных и углеродистых сталей во всех положениях (кроме потолочного) деталей и узлов средней сложности - цветных металлов с применением жидкого горючего - кислородно-флюсовая резка лигированной стали и чугуна во всех пространственных положениях	- средней сложности
4. МАСТЕРСТВО	Развитие навыка: углубленные знания и умения, опыт. Способность осуществлять технический контроль за применением методики, технологии. Наличие опыта разработки ЛНД Компании по применению методик или технологий. Способность передавать знания по предмету через консультации, наставничество или чтение курсов для 1-3 уровней.	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях - особо ответственных деталей и узлов, предназначенных для работы под любыми видами нагрузок - экспериментальных конструкций из металлов и сплавов с ограниченной свариваемостью	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях	- сложных деталей

Структура разрабатываемой модели

Стратегически важные компетенции

30%



Опыт ЭКОПСИ
Лучшие отраслевые практики

Компетенции, позволяющие достигать результата

70%



Компетенции, сформированные по методу DEEP

Лишние компетенции, исключенные из модели



Компетенции, не связанные с результативностью



Разработка модели профессиональных компетенций на основе анализа данных



Пример формата сбора данных для определения наиболее значимых индикаторов компетенций

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Ниже Вы видите список Ваших подчинённых.

Ваша задача - распределить их в соответствии с тем, насколько они способствуют результативности Подразделения в рамках своей должности.

Для этого переместите 3 наименее результативных сотрудников налево, а 3 наиболее результативных – направо. Вам необходимо сделать этот выбор, даже если он представляется затруднительным.

Наименее результативные

Васильев Иван Александрович
Иванов Андрей Михайлович

Наиболее результативные

Александров Василий Иванович
Михайлов Иван Андреевич
Иванова Любовь Васильевна

<
>

ОЦЕНКА ПО ИНДИКАТОРАМ (LONG LIST)

Определите, пожалуйста, какими из них сотрудник обладает скорее в большей степени, а какими - скорее в меньшей.

Для этого переместите (перетащите мышкой или нажмите стрелочку) четыре его наиболее выраженных качества вправо и четыре наименее выраженных - влево, после чего нажмите кнопку "Вперед", чтобы продолжить оценку сотрудника.

Наименее свойственно

- ☑ Понимает бизнес-процессы и структуру УЦП корпоративного центра и смежных подразделений, задействованных в процессах УЦП, знает уровни принятия решений.
- ☑ Знает основы договорной и претензионно-исковой работы и применяет их на практике.
- ☑ Знает критичные позиции оборудования, понимает узкие места в работе оборудования, ориентируется в сроках их устранения.
- ☑ Умеет организовать и координировать работу других людей.

Наиболее свойственно

- ☑ Умеет оцифровать и оценить экономический эффект от предложений по повышению эффективности и мероприятий менеджмента.
- ☑ Владеет английским языком до уровня, позволяющего понимать спецификацию позиций и контрактные обязательства.
- ☑ Понимает принципы построения экономических моделей, владеет навыками экономического моделирования.
- ☑ Знает потенциально возможные сценарии аварийных ситуаций и установленный порядок действий при их возникновении.

<
<<
>
>>

По итогам сбора данных рассчитываются зависимости: какие индикаторы свойственны для сильных сотрудников (приоритет для модели), а какие свойственны для слабых сотрудников (чтобы в дальнейшем эти индикаторы не попали в модель)

1

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКИЕ КОНКРЕТНО
КРИТЕРИИ СТОИТ ОЦЕНИВАТЬ?

2

КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?

3

КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?



Какие дилеммы возникают при выборе и разработке инструментов оценки?



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

ГЛУБИНА ОЦЕНКИ

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

ВОВЛЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Обзор инструментов оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И САМООЦЕНКА <ul style="list-style-type: none"> Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PROFASSESSMENT <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ТУРНИРЫ ПРОФ.МАСТЕРСТВА/ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ПРИМЕР

Оценка руководителем и самооценка

ИНСТРУКЦИЯ

Чек-лист предназначен для проведения оценки руководителем своих подчиненных.

Перед проведением оценки ознакомьтесь с каждой компетенцией и ее индикаторами в чек-листе. Постарайтесь вспомнить как можно больше реальных жизненных примеров о рабочем поведении подчиненного, которые демонстрируют проявление того или иного индикатора в рамках компетенции.

ШАГ 1 На вкладке «Чек-лист» укажите ФИО, должность оцениваемого, тип оценки и площадку

Оцените сотрудника по представленным компетенциям:

ШАГ 2

- Поставьте «Проявляет», напротив индикаторов, которые проявляются позитивно;
- Поставьте «Не проявляет», напротив индикаторов, которые не проявляются/проявляются негативно.

ШАГ 3 Напишите комментарий к каждой компетенции – это могут быть сильные или слабые стороны в рамках оцениваемой компетенции.

ШАГ 4 После того, как Вы оценили каждый индикатор, на вкладке «Профиль сотрудника» будет отображен итоговый уровень владения компетенциями.

ЧЕК-ЛИСТ

ФИО оцениваемого:	Тип оценки:
Должность оцениваемого:	и адрес:
ФИО оценщика:	

Условные обозначения для оценки

Проявляет - **ПОЗИТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ** - наличие, как сотрудник выполняет описанные действия в той ситуации, где это уместно и применимо
Не проявляет - **НЕГАТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ** - отсутствие, как сотрудник делает это плохо (в т.ч. действия были черпачены в ситуации), либо не делает вообще

Компетенция	Описание	№	Индикатор	Сотрудник	Комментарий
Планирование проекта	Выстраивает четкий план реализации проекта и отслеживает динамику самого развития событий для принятия своевременных решений	1	Определяет цель, задачи, сроки и ресурсы для достижения поставленных целей. Ставит приоритет, последовательность и взаимосвязь работ. Распределяет все ресурсы на работу проекта		
			Прогнозирует возможные риски и оценивает возможность их возникновения и описывает в плане в рамках проекта и определяет пути устранения рисков проекта		
Управление экономической проектом	Управляет бюджетом и контролирует соблюдение бюджета	2	Прогнозирует возможные риски и оценивает возможность их возникновения и описывает в плане в рамках проекта и определяет пути устранения рисков проекта		
			Определяет ключевые показатели эффективности и контролирует их достижение		

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА

ФИО оцениваемого: Иванов Петр				
№	Компетенция	Фактический уровень развития компетенции	Целевой уровень развития компетенции	Комментарии
1	Планирование проекта	3	2	
2	Управление экономической проектом	3	3	
3	Управление проектными рисками	3	2	
4	Документационное обеспечение проекта	3	2	
5	Организация работ	3	2	
6	Управление подчиненными	3	2	
7	Оптимизация производства работ	3	3	
8	Лидерство в безопасности	3	2	
9	Управление людьми	3	2	
10	Коммуникация и влияние	3	3	
11	Командное взаимодействие	3	2	

ПРИМЕР

Практические задания под наблюдением

ВЫПОЛНЕНИЕ	ОПЕРАЦИЯ
<input type="checkbox"/>	Наружный осмотр
<input type="checkbox"/>	Проверка заземления, выявление неисправностей, определение объема работ
<input type="checkbox"/>	Проведение испытания автотрансформатора на маслоплотность
<input type="checkbox"/>	Составление уточненной дефектной ведомости
<input type="checkbox"/>	Определение места крепления стропов страховочной привязи при работе на высоте
<input type="checkbox"/>	Расшиновка автотрансформатора
<input type="checkbox"/>	Ремонт бака
<input type="checkbox"/>	Чистка поверхности бака, от грязи и масла и подкрашивание ржавых участков и отдельных деталей

ПРИМЕР

Тесты и кейс-тесты

№	ВОПРОС	ОТВЕТЫ	ИСТОЧНИК	УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ
1	Согласно существующего законодательства каким образом применяется ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования»?	<p>Добровольное применение</p> <p>Обязательное применение для всех строительных организаций</p> <p>Обязательное применение при выдаче свидетельств СРО о допуске к работам по строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов капитального строительства, которые оказывают влияние на безопасность особо опасных и технически сложных объектов</p> <p>Обязательное применение для организаций исполняющих оборонный заказ МО РФ</p>	Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года № 1575-ст «О введении в действие межгосударственного стандарта». П.1	3
2	Какие средства должны быть задействованы перед началом комплексного опробования газового оборудования?	<p>Автоматизированные и другие средства противоаварийной и противопожарной защиты</p> <p>Технические средства и оборудование для выполнения ремонтно-восстановительных работ</p> <p>Технические средства для обеспечения связи между бригадами, задействованными в комплексном опробовании</p> <p>Переносные и стационарные средства пожаротушения</p>	СНиП 3.05.05-84, приложение 1. п.6	1
3		...		

ПРИМЕР

Интервью по компетенциям

1. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ПРОДАЖ

Для оценки компетенции «Управление каналами продаж» необходимо сфокусировать внимание на следующих аспектах деятельности:

1. Как кандидат планирует работу по разным каналам продаж (насколько широко, детально, по каким критериям);
2. Есть ли у него идеи по усовершенствованию (выходу на новые) каналы продаж

• Какие каналы продаж Вы используете в работе?
Какие еще каналы продаж Вы знаете? По каким критериям они отличаются?

• Какими методами оценивали их эффективность? Приведите пример использования разных методов в своей работе.

• Каким образом Вы планировали работу по разным каналам продаж? Приведите пример. Это планирование осуществляли Вы или это «спущенные» руководством стандарты? насколько это соотношение (использование разных каналов продаж) оптимально?

• Были ли с Вашей стороны внедрены предложения по выходу на новые каналы продаж? Если были – на каких факторах Вы основывались, когда формулировали эти предложения? Каким оказался результат?

• ...

Вверху страницы, под названием компетенции, в кратком виде обозначены аспекты деятельности, на которых необходимо сфокусировать внимание кандидата для получения поведенческих примеров по компетенции.

Основную часть страницы занимает таблица, в которой содержатся вопросы по компетенции.

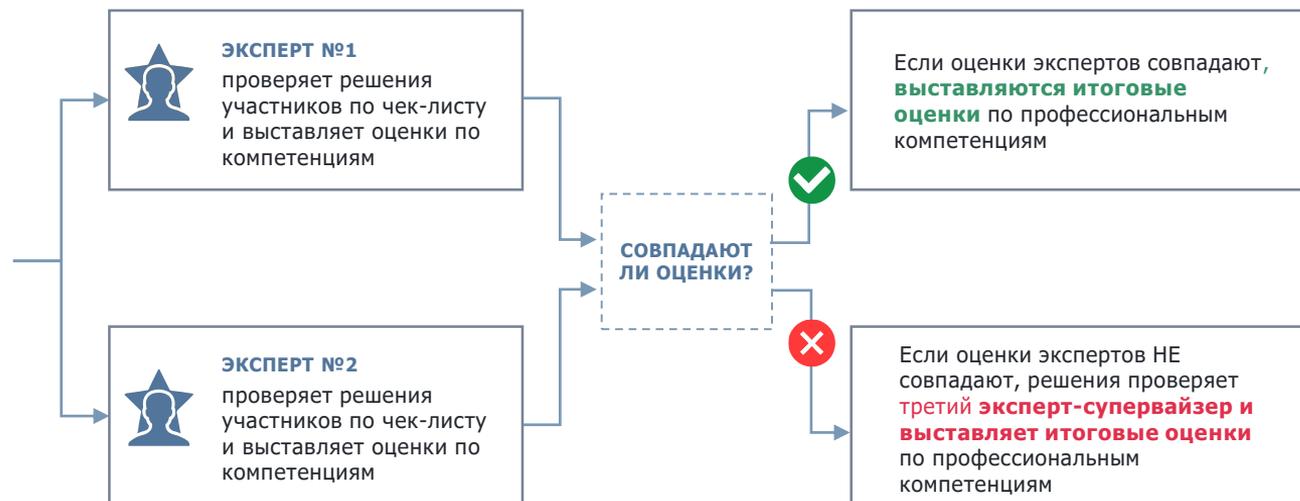
В правом столбце располагается область для фиксирования ответов кандидата.

ПРИМЕР

PROFASSESSMENT



Участники решают кейсы
с открытыми вариантами ответов



ПРИМЕР

Турниры проф.мастерства/оценочные конференции

1 ДЕНЬ

1. Открытие турнира

Приветственные слова, представление жюри и плана турнира

2. Разминочный раунд

Знакомство, разогрев и сплочение команд

3. Первый раунд

Команды распределяются по станциям* и выполняют задания

4. Второй раунд

Команды переходят на другие станции и выполняют задания

5. Третий раунд

Команды переходят на другие станции и выполняют задания

6. Мастер-класс от вдохновляющего спикера**7. Объявление промежуточных результатов**

2 ДЕНЬ

1. Открытие 2-го дня турнира**2. Четвертый раунд**

Команды распределяются по станциям и выполняют задания

3. Пятый раунд

Команды переходят на другие станции и выполняют задания

4. Подведение итогов

Подводятся итоги 5 раундов, в полуфинал брейн-ринга отбираются лучшие команды

5. Брейн-ринг**6. Завершение турнира**

Награждение команд-победителей, награждение победителей в индивидуальных номинациях

* На каждой станции команды выполняют разные задания. В результате турнира **все участники проходят все станции**

Compass: как комплексно подойти к оценке сотрудников?

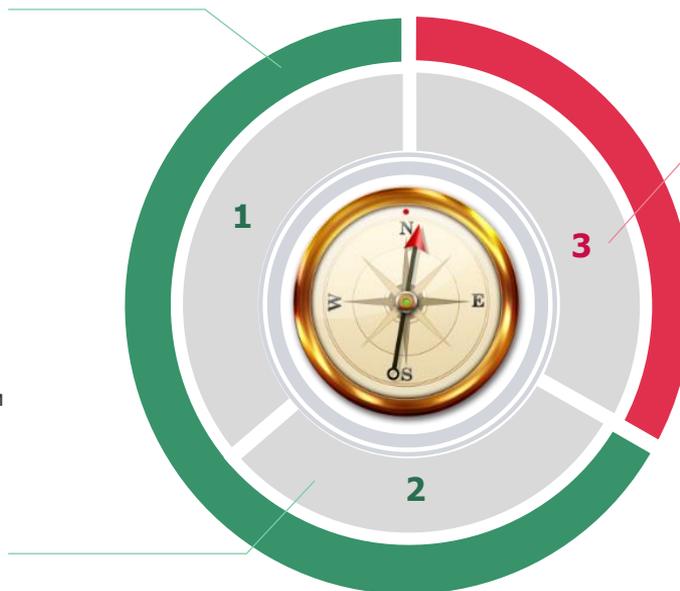
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Зависят от оцениваемой функции компании (например, Финансы, Управление проектами, Маркетинг, HR, Закупки и т. д.)

КОРПОРАТИВНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Ключевые компетенции из модели компании или банка компетенций ЭКОПСИ, например:

- Системное мышление
- Эффективная коммуникация
- Работа в команде
- Клиентоориентированность
- Нацеленность на результат
- Управление людьми
- Управление эффективностью



ПОТЕНЦИАЛ

- Мотивация к лидерству
- Социальный интеллект
- Скорость мышления
- Критическое мышление
- Мотивация к развитию
- Открытость мышления
- Драйв

1

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКИЕ КОНКРЕТНО КРИТЕРИИ СТОИТ ОЦЕНИВАТЬ?

2

КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?

3

КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?



Когда стоит оценивать профессиональные компетенции?



Пример отчета по итогам оценки

Менеджер по продажам

Компетенции, соответствующие профилю:

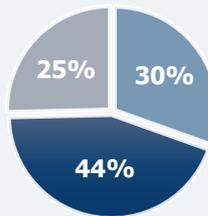
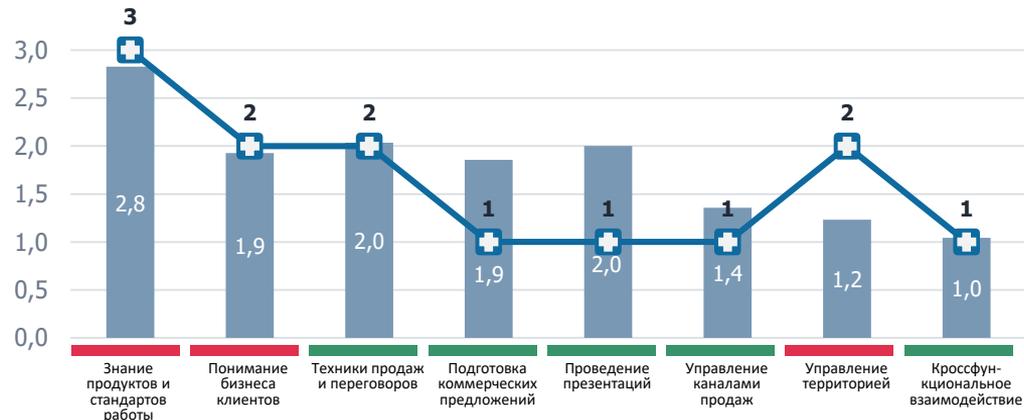


- Техники продаж и переговоров
- Подготовка коммерческих предложений
- Проведение презентаций
- Управление каналами продаж
- Кроссфункциональное взаимодействие

Зоны наибольшего отклонения от целевого профиля:



- Знание продуктов и стандартов работы
- Понимание бизнеса клиентов
- Управление территориями



- Соответствие целевому профилю от 95% до 100%
- Соответствие целевому профилю от 70% до 95%
- Соответствие целевому профилю менее 70%

Всего оценено руководителем: **150** человек.

Как работать с результатами оценки?

ТАБЛИЦА EXCEL С ОЦЕНКАМИ

Все оценки сотрудников по каждой компетенции с выведением интегральных оценок.

№ группы	Дата АЦ	ФИО	Техники продаж и переговоры	Проведение презентационных мероприятий	Работа с клиентами	Управление клиентским опытом	Подготовка коммерческих предложений	Управление рисками	Планирование продаж	Понимание цели/цели создания ценности	Управление каналами продаж	СРЕДНЕЕ
1	19.04.2018	Иванов Иван	1,5	1,5	2	1,5	2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,61
2	19.04.2018	Сидоров Петр	1,5	1	2	2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,56
3	19.04.2018	Петров Николай	3	3	2,5	2,5	2	1,5	2,5	2	2	2,33
4	19.04.2018	Иванова Марина	1	1,5	1,5	1	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,33
5	19.04.2018	Ковалев Дмитрий	1	1	1,5	1,5	2	1,5	1	1,5	1,5	1,39
6	24.03.2018	Гребенщиков Алексей	1	1	1,5	0,5	1,5	1,5	1	2	1	1,22
7	22.03.2018	Горбунова Наталья	1,5	1	1	1,5	1,5	1	1	1,5	0,5	1,17
8	22.03.2018	Никоваева Татьяна	1,5	1	1	1	1,5	1	1	2	0,5	1,17

ТАБЛИЦА «NINE GRID BOX»

В соответствии с оценкам сотрудники распределяются на девять групп по двум шкалам: компетенции и потенциал. От «Красной зоны» до «HiPo» — высокопотенциальных сотрудников. Каждая группа таблицы показывает, какое кадровое решение будет эффективным.

КОМПЕТЕНЦИИ	Высокий	Тактический резерв (высокий уровень компетенций, но средний потенциал)		HiPo (уже готовые резервисты) Фамилия И.О. Фамилия И.О.
		Фамилия И.О.	Фамилия И.О. Фамилия И.О.	Фамилия И.О. Фамилия И.О.
Средний	Средний	Стратегический резерв (высокий потенциал, но средний уровень компетенций)		Фамилия И.О. Фамилия И.О.
		Фамилия И.О.	Фамилия И.О. Фамилия И.О. Фамилия И.О.	Фамилия И.О. Фамилия И.О.
Низкий	Низкий	Фамилия И.О.		Фамилия И.О.
		Фамилия И.О.	Фамилия И.О.	Фамилия И.О.
		Низкий	Средний	Высокий
		ПОТЕНЦИАЛ		

НАВЕРНЯКА У ВАС
ПОЯВИЛИСЬ ВОПРОСЫ!





**ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ
НА НАС В INSTAGRAM**

@PROFDEVELOPMENT_ECOPSY

или по ссылке:

[www.instagram.com/
profdevelopment_ecopsy/](https://www.instagram.com/profdevelopment_ecopsy/)



**ИНТЕРЕСНО ЛИ ВАМ ОБСУДИТЬ
С НАМИ ОЦЕНКУ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ
В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?**

Ответьте «Да» в голосовании и мы
свяжемся с вами в ближайшее время



A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and glasses on the table.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

